

央企决策链条中党委前置研究的程序优化路径

郝宇丹

北方联合电力有限责任公司呼和浩特金桥热电厂 呼和浩特 010010

摘要：在深化国有企业改革背景下，党委前置研究作为中国特色现代企业制度的核心环节，承担着把方向、管大局、保落实的政治责任。其程序优化需平衡党的领导与公司治理效能，解决实践中存在的权责模糊、流程冗余、决策效率不足等问题。本文通过分层分类界定决策事项、动态调整前置清单、优化跨主体协同机制，可提升党委前置研究的科学性、精准性和实效性，推动国有企业高质量发展与国家战略深度融合。

关键词：党委前置研究；决策程序优化；法人治理结构；三重一大；权责清单

1. 分层分类构建差异化决策框架

1.1 主体分层：差异化前置标准的层级适配性

在央企决策链条中，党委前置研究的主体分层设计需与企业的组织架构、管理幅度及战略定位深度契合。集团总部作为战略管控核心，承担着资源配置、产业整合与宏观风险防控的职能，其前置研究需聚焦于全局性、方向性事项。例如，集团层面的五年战略规划、跨产业投资组合优化、重大资本运作等决策，直接关系到企业可持续发展能力与国有资产保值增值目标，党委需通过前置研究确保其与国家战略导向、行业发展趋势及企业核心能力相匹配。这一层级的决策往往涉及多业务板块协同、长周期资源投入及复杂利益平衡，党委的深度参与可有效避免战略偏差与短期行为，强化国有资本的引领作用。

二级单位作为集团战略的执行主体与区域市场的运营中心，其决策事项更侧重于战术层面的资源调配与风险控制。党委前置研究需围绕集团战略的落地展开，重点审查业务拓展方向、区域市场布局、重大项目立项等事项的合规性与可行性。例如，在新能源业务板块，二级单位党委需前置研究区域资源禀赋、技术路线选择及产业链协同方案，确保投资决策既符合集团低碳转型要求，又具备市场竞争力。^[1]这一层级的决策需平衡集团管控与自主经营的关系，党委前置研究应避免过度干预具体运营，转而通过明确边界条件、设定风险阈值等方式，为经理层提供决策指引。

基层企业作为直接面对市场的经营单元，其决策事项具有高频、具体、风险分散的特点。党委前置研究需聚焦于执行环节的风险防控与合规管理，例如项目招投标合规性、

安全生产责任落实、职工权益保障等。基层党委通过前置研究，可及时发现并纠正执行偏差，防止因局部操作失误引发系统性风险。这一层级的决策需兼顾效率与规范，党委前置研究应简化流程、突出重点，避免因程序冗余影响市场响应速度。通过主体分层，党委前置研究实现了从“战略把关”到“执行护航”的梯度覆盖，既保证了党的领导贯穿企业决策全链条，又避免了“一刀切”导致的治理效能损耗。

1.2 事项分类：四类事项的职能定位与协同逻辑

党委前置研究的事项分类需基于企业治理目标与决策属性，构建差异化、系统化的参与机制。战略类事项作为企业发展的“方向盘”，其决策质量直接影响国有资本的配置效率与产业竞争力。党委通过前置研究，需从政治高度审视战略规划的合规性、战略目标的可行性和战略路径的可持续性。例如，在制定数字化转型战略时，党委需评估技术路线是否符合国家产业政策、投资规模是否与企业财务承受能力匹配、人才储备是否支撑战略落地，从而确保战略决策既服务国家战略需求，又契合企业实际能力。

风险类事项作为企业稳健经营的“防火墙”，其前置研究需强化风险识别与防控能力。党委应聚焦于高风险业务的决策逻辑，例如大额资金运作的收益与风险平衡、海外投资的政治与法律风险、新兴业务的合规性风险等。通过前置研究，党委可要求决策主体补充风险评估报告、制定应急预案，甚至对高风险事项实行“一票否决”，从而将风险防控嵌入决策流程，避免“重发展轻安全”的倾向。

合规类事项作为企业治理的“基准线”，其前置研究需确保决策程序与实体内容的合法性。党委应重点审查制度修

订是否符合法律法规要求、章程调整是否履行法定程序、关联交易是否规避利益冲突等。例如，在修订采购管理制度时，党委需确认招标流程是否公开透明、供应商选择标准是否客观公正，防止因制度漏洞引发腐败风险。合规类前置研究通过程序正义保障实体正义，为企业治理提供基础性支撑。

民生类事项作为企业社会责任的“压舱石”，其前置研究需突出利益协调与职工权益保障。党委应关注薪酬体系改革的公平性、职工安置方案的合理性、劳动保护措施的到位性等。例如，在推进混合所有制改革时，党委需前置研究职工持股计划的设计、岗位调整的补偿标准、技能培训的配套措施，确保改革成果惠及全体职工，维护企业和谐稳定。民生类前置研究通过平衡不同利益相关方的诉求，强化了党委“凝聚人心、促进发展”的职能定位。四类事项的分类管理，使党委前置研究从“泛化参与”转向“精准发力”，既提升了决策科学性，又强化了党的领导与企业治理的有机融合。

2. 动态优化前置事项清单

2.1 清单迭代机制：以适应性调整强化决策精准性

央企党委前置事项清单的动态优化需建立在对企业内外部环境变化的系统性响应基础上。企业战略转型是驱动清单调整的核心动力，当企业从规模扩张转向质量效益优先、从传统产业布局转向新兴领域突破时，前置事项的范围与重点需同步重构。例如，制造业企业向智能制造升级过程中，技术研发路线选择、数据安全管理体系构建等事项需纳入前置研究，以确保技术创新方向与国家产业政策、企业核心能力相匹配。政策环境变化则构成清单调整的外部约束，国家对碳达峰碳中和目标的强化、对关键领域自主可控要求的提升，均需通过前置研究将政策要求转化为企业决策的具体标准，防止因信息滞后或理解偏差导致战略误判。^[2]业务拓展的多元化特征进一步加剧了清单调整的复杂性，跨国经营企业需增加海外投资合规性审查、地缘政治风险评估等前置事项；产业链整合企业则需强化供应链韧性、生态合作伙伴选择等维度的决策把关。

清单迭代机制的有效性取决于评估周期与调整程序的科学性。年度评估制度通过定期复盘确保清单与企业实际需求同步，避免因长期固化导致“该管的未管、不该管的过度干预”。评估过程中需综合考量事项的发生频率、影响范围、风险等级三要素：高频常规事项应逐步退出前置范围，低频高风险事项则需强化前置研究；涉及国有资产安全、职工重

大权益的事项必须保持严格前置，而仅影响局部运营效率的事项可简化流程。调整程序需兼顾权威性与灵活性，党委应联合董事会、经理层成立专项工作组，通过数据建模、专家论证等方式量化分析事项调整的必要性，防止因主观判断导致清单“松紧失度”。通过持续迭代，前置事项清单从“静态清单”转变为“动态指南”，既保持了党委对关键领域的有效管控，又释放了企业治理的活力。

2.2 负面清单管理：以授权放权提升决策效率

负面清单管理的本质是通过明确“禁止性”与“豁免性”事项，划清党委前置研究与经理层自主决策的边界。常规性事项因其标准化程度高、风险可控性强，天然适合纳入负面清单。日常采购中的办公用品购置、普通合同审批中的标准模板使用等事项，若仍要求党委前置研究，不仅会挤占其聚焦战略与风险的精力，更会因程序冗余降低决策效率。通过负面清单将此类事项授权给经理层，可实现“让听得到炮声的人做决策”，使企业能够快速响应市场变化，抓住稍纵即逝的商机。

授权放权的实施需构建配套的保障机制。权限划分需与企业层级、业务性质相匹配，集团总部应保留对重大投资、核心人才任免等事项的前置研究权，而将非主业领域小额投资、区域市场营销策略制定等权限下放至二级单位。权限下放后，党委需通过完善监督体系防范道德风险，例如建立重大决策备案审查制度、实施动态风险预警、开展事后绩效评价等，确保经理层在授权范围内规范用权。同时，负面清单需保持开放性，根据企业不同发展阶段动态调整授权范围：初创期企业可适当扩大前置事项范围以强化风险防控，成熟期企业则应进一步精简前置清单以激发创新活力。

负面清单管理通过“有所为有所不为”的智慧，实现了党委领导与市场机制的有机统一。它既避免了“一放就乱”的管理失控，又防止了“一收就死”的效率损耗，使央企在坚守政治属性的同时，能够以更灵活的治理模式参与市场竞争，最终达成“党的领导更有力、企业运行更高效”的双赢目标。

3. 优化跨治理主体协同流程

3.1 前置环节衔接：构建闭环流程的逻辑严密性

跨治理主体协同流程的核心在于通过标准化环节设计，确保党委前置研究与法人治理结构各环节的有机衔接。“职能部门提议”作为决策起点，需基于业务实际提出事项方案，

其专业性为后续审议奠定基础；“总经理办公会审议”侧重于技术可行性、经济合理性及运营协调性，通过初步筛选剔除明显不符合条件的事项，提升党委前置研究的效率；“党委前置研究”作为关键环节，通过“四个是否”审查标准，将党的领导嵌入企业治理逻辑——对党的路线方针政策的遵循，确保企业决策不偏离国家战略方向；对企业战略定位的契合，防止短期行为侵蚀长期发展根基；对风险可控性的判断，避免盲目扩张引发系统性危机；对职工权益的维护，体现企业治理的人文关怀。^[3]

“董事会决策”与“经理层执行”则分别承担法定决策权与经营自主权的落实功能。董事会基于党委前置研究意见，结合股东利益与市场规则作出最终决策，确保决策合法性与科学性；经理层根据董事会决议制定具体执行方案，其高效执行能力直接决定决策落地效果。闭环流程通过“提议－审议－研究－决策－执行”的完整链条，既避免了党委直接干预日常经营导致的治理越位，又防止了经理层自主决策偏离战略目标引发的治理缺位，最终实现党的领导与公司治理的深度融合。

3.2 信息共享平台建设：数字化赋能决策协同

信息共享平台是打破治理主体间信息壁垒、提升协同效率的技术支撑。传统决策模式下，党委前置研究所需材料分散于财务、法务、业务等部门，信息收集周期长、准确性低，易导致决策依据不足或滞后。数字化决策支持系统通过集成行业数据库、财务分析模型、风险评估工具等模块，实现前置研究所需信息的实时抓取与动态更新。例如，系统可自动生成行业趋势分析报告、财务健康度预警、合规性审查清单，为党委提供多维度的决策参考。

平台建设需注重数据的标准化与可访问性。统一数据接口与格式规范，确保不同部门、不同层级的信息能够无缝对接；设置分级权限管理，既保障党委对核心信息的全面掌握，又避免敏感数据泄露风险。通过信息共享平台，党委前置研究的准备时间大幅压缩，会议讨论从“信息核对”转向

“价值判断”，决策效率显著提升。同时，平台积累的决策数据可形成知识库，为后续类似事项提供参考，推动决策模式从“经验驱动”向“数据驱动”转型。

3.3 双向沟通机制：平衡治理主体间的权力边界

双向沟通机制是化解治理主体间潜在冲突、凝聚决策共识的制度保障。党委与董事会、经理层的沟通需贯穿决策全周期：前置研究前，党委书记与董事长、总经理的非正式会议，可通过提前交换意见、澄清分歧点，减少正式会议中的对立情绪，形成“求同存异”的初步共识；决策过程中，党委成员在董事会中依法依规表达意见，既坚持党的领导原则，又尊重董事会作为法定决策机构的最终裁量权，避免“以党代政”或“党企脱节”两种极端倾向；决策后，党委通过参与执行监督、听取经理层汇报等方式，持续跟踪决策落地效果，及时纠正执行偏差，确保决策目标不偏离。

常态化沟通渠道的建立需依托制度化安排。例如，固定召开党委与董事会联席会议、设立跨部门决策协调小组、制定沟通记录与反馈机制等。通过双向沟通，治理主体间的权力边界从“刚性分割”转向“柔性互动”，党委的领导核心作用与董事会、经理层的法定职权形成互补，最终实现“决策科学、执行高效、监督有力”的治理格局。

综上所述，通过上述优化，某央企集团实现党委前置研究事项精简，决策效率提升，重大投资项目合规率提高，职工满意度上升。其经验表明，程序优化需坚持“三个避免”：避免将前置研究异化为形式审查，避免用党委决策替代董事会法定职权，避免因过度集权削弱市场响应能力。未来需进一步探索人工智能在风险评估、方案比选中的应用，推动党委前置研究向智能化、精准化方向演进。

参考文献：

- [1] 刘宇微. 党委决策前置视角下国有企业党建工作 [J]. 现代企业 ,2022(2): 73-74.
- [2] 骆玉婷. 国有企业党委（党组）前置研究讨论决策机制的探索 [J]. 现代企业文化 ,2022(13): 100-102.
- [3] 张慧芳. 党委决策前置视角下国有企业党建工作的优化 [J]. 现代企业 ,2024(6): 93-95.

作者信息：

姓名：郝宇丹 政治面貌：党员
出生年月：1994.10 民族：汉族
学历层次：大学本科
职称职务：党办秘书